

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2020/2021 – 1.ª Edição



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A UTILIZAÇÃO DO TRABALHO “RESILIENTE” DE FORMA
CONTINUADA, EM CONJUGAÇÃO COM AS FORMAS TRADICIONAIS,
PRESENCIAIS, DE EXERCÍCIO DE FUNÇÕES**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Sara Eirô Pinto
Primeiro-tenente Administração-Naval



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A UTILIZAÇÃO DO TRABALHO “RESILIENTE” DE
FORMA CONTINUADA, EM CONJUGAÇÃO COM AS
FORMAS TRADICIONAIS, PRESENCIAIS, DE
EXERCÍCIO DE FUNÇÕES**

1TEN AN Sara Eirô Pinto

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2020/21 – 1.^a Edição

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A UTILIZAÇÃO DO TRABALHO “RESILIENTE” DE
FORMA CONTINUADA, EM CONJUGAÇÃO COM AS
FORMAS TRADICIONAIS, PRESENCIAIS, DE
EXERCÍCIO DE FUNÇÕES**

1TEN AN Sara Eirô Pinto

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2020/21– 1.^a Edição

Orientadora: Prof.^a Doutora Luísa Maria Mascoli

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sara Eirô Pinto**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A utilização do trabalho resiliente de forma continuada, em conjugação com as formas tradicionais, presenciais, de exercícios de funções**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditora do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, 1ª edição 2020/21** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **27 de janeiro de 2021**

Sara Eirô Pinto



Agradecimentos

Ao longo deste trabalho de investigação foram muitas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que fosse possível a sua realização, assim, expresso o meu sincero agradecimento.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Luísa Maria Mascoli, por ter aceitado orientar-me neste trabalho, agradeço a sua simpatia, o seu positivismo, a permanente disponibilidade, as suas sugestões e correções valiosas na elaboração do presente trabalho.

À Doutora Dora Carinhas, minha ex-professora, pela sua paciência, disponibilidade, simpatia, generosidade e dicas preciosas no mundo da análise estatística, essenciais na conclusão deste trabalho.

A todos os participantes desta investigação, que disponibilizaram o seu tempo e dedicação para responderem aos questionários, que muito contribuiu para o resultado final deste trabalho.

Aos meus amigos e família que estiveram sempre presentes, agradeço a amizade e o carinho que sempre demonstraram.

A todos expresso o meu Muito Obrigada!



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento.....	4
2.1 Contexto	4
2.2 Enquadramento teórico e conceptual	5
2.2.1 Modelos de trabalho.....	5
2.2.2 Trabalho não presencial	5
2.2.3 Trabalho tradicional - presencial	5
2.2.4 Teletrabalho	6
2.2.5 <i>Smartworking</i>	6
2.2.6 Processo de trabalho	6
2.2.7 Gestão de Recursos Humanos.....	7
2.2.8 Tecnologias de Informação e Comunicação	7
3. Metodologia da investigação.....	8
3.1 Metodologia.....	8
3.2 Método.....	8
3.2.1 Participantes e procedimento	8
3.2.2 Instrumento de recolha de dados	9
3.2.3 Técnica de tratamento de dados.....	10
3.3 Tratamento estatístico.....	10
3.3.1 Tabelas de contingência.....	10
3.3.2 Teste Qui-Quadrado.....	11
4. Apresentação dos dados e Discussão dos resultados.....	13
4.1 Caracterização da amostra.....	13
4.2 Ferramentas de Tecnologia Informação e Comunicação	16
4.2.1 Análise de dados	16
4.2.2 Discussão dos resultados	17
4.3 Adaptação Recursos Humanos.....	17
4.3.1 Análise de dados	17
4.3.2 Análise à adaptação TNP entre Unidades.....	20



4.3.3	Análise à adaptação TNP entre complexidade funcional	21
4.3.4	Análise à adaptação TNP entre militares e civis.....	22
4.3.5	Discussão dos resultados	23
4.4	Implementação trabalho não presencial	23
4.4.1	Análise de dados	23
4.4.2	Análise às vantagens identificadas em TNP entre Unidades	26
4.4.3	Análise às vantagens identificadas em TNP entre complexidade funcional 27	
4.4.4	Análise às vantagens identificadas em TNP entre militares e civis.....	28
4.4.5	Discussão dos resultados	28
5.	Conclusões.....	30
	Referências bibliográficas.....	33

Índice de Apêndices

Apêndice A – Questionário	Apd A - 1
Apêndice B – Resumo do tratamento do questionário da QD2.....	Apd B - 1
Apêndice C – Resumo do tratamento do questionário da QD3	Apd C - 1

Índice de Anexos

Anexo A – Tabela Qui-Quadrado.....	Anx A - 1
------------------------------------	-----------

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Caracterização amostra – Militar vs Civil.....	13
Gráfico 2 – Unidades Marinha	13
Gráfico 3 – Grau complexidade funcional	14
Gráfico 4 – Anos serviço UEO	14
Gráfico 5 – Anos serviço Marinha	15
Gráfico 6 – Habilitações literárias.....	15
Gráfico 7 – Ferramentas TIC utilizadas	16
Gráfico 8 – Adaptação TNP	18
Gráfico 9 – Produtividade TNP.....	18
Gráfico 10 – Tarefas foram satisfatórias TNP	19



Gráfico 11 – Trabalhar em conjugação TNP e TP	20
Gráfico 12 – Adaptação ao TNP - Unidades.....	21
Gráfico 13 – Adaptação ao TNP - complexidade funcional	22
Gráfico 14 – Adaptação ao TNP - militares vs civis.....	23
Gráfico 15 – Processos trabalho compatíveis TNP	24
Gráfico 16 – Volume trabalho superior TNP	24
Gráfico 17 – Aplicação TNP conjugação TP nas UT da MP.....	25
Gráfico 18 – Opinião sobre TNP - Unidades	26
Gráfico 19 – Opinião sobre TNP – complexidade funcional	27
Gráfico 20 – Opinião sobre TNP – militares vs. civis	28
Gráfico 21 – Execução tarefas TNP	Apd B - 1
Gráfico 22 – As tarefas executadas TNP	Apd B - 1
Gráfico 23 – Execução trabalho depende outras pessoas.....	Apd B - 2
Gráfico 24 – Alterações execução trabalho.....	Apd B - 2
Gráfico 25 – Conhecimento TNP.....	Apd C - 1
Gráfico 26 – Trabalho limitado por fatores externos	Apd C - 2
Gráfico 27 – Situações em que pode ser aplicado TNP	Apd C - 2

Índice de Quadros

Quadro 1 - Modelo de análise	2
------------------------------------	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela contingência	11
Tabela 2 - Tabela contingência adaptação TNP entre Unidades.....	20
Tabela 3 - Teste Qui-Quadrado - Unidades	20
Tabela 4 - Tabela contingência adaptação TNP complexidade funcional	21
Tabela 5 - Teste Qui-Quadrado - complexidade funcional	21
Tabela 6 - Tabela contingência adaptação TNP militares vs civis.....	22
Tabela 7 - Teste Qui-Quadrado - militares vs civis	22
Tabela 8 - Tabela contingência vantagens/constrangimentos - Unidades.....	26
Tabela 9 - Teste Qui-Quadrado - Unidades	26
Tabela 10 - Tabela contingência vantagens/constrangimentos - complexidade funcional	27
Tabela 11 - Teste Qui-Quadrado - complexidade funcional	27



Tabela 12 - Tabela contingência vantagens/constrangimentos - militares vs civis..... 28

Tabela 13 - Teste Qui-Quadrado - militares vs civis 28



Resumo

Em Portugal é declarado, em março de 2020, o estado de emergência, na sequência da pandemia mundial da COVID-19. O confinamento obrigatório é adotado e preferencialmente emerge como modelo de trabalho, o Trabalho Não Presencial (TNP).

Na Marinha, o TNP com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação veio permitir que os recursos humanos exercessem a sua atividade profissional a partir de qualquer local e hora.

Importa averiguar se é aplicável a implementação do TNP em conjugação com o Trabalho Presencial (TP) nas Unidades em Terra (UT) na Marinha Portuguesa. Um dos objetivos desta investigação individual é realizar uma análise, junto dos destinatários, sobre a implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT da Marinha.

A metodologia de investigação incide num raciocínio dedutivo, com recurso à técnica por questionário, utilizando uma estratégia de investigação qualitativa e quantitativa, cujo desenho de pesquisa é transversal, e do tipo estudo de caso.

Decorrente da análise dos dados às UT numa amostra de 108 militares e civis, conclui-se que 92% (99) da amostra referem que a conjugação do TNP e TP pode ser aplicado às UT na Marinha. As vantagens identificadas são: i) flexibilidade de horário, ii) redução tempo despendido em deslocações, iii) aumento da produtividade e iv) acompanhamento familiar. Como constrangimentos: a) diminuição da interação social e b) dificuldade em “desligar” do trabalho.

Palavras-chave:

Trabalho não presencial, Trabalho presencial, Unidades em Terra, Marinha Portuguesa



Abstract

In Portugal, a state of emergency is declared in March 2020, following the global pandemic of COVID-19. Mandatory confinement is adopted and preferably emerges as a model of work, teleworking.

In the Navy, the teleworking with the use of Information and Communication Technologies has allowed human resources to exercise their professional activity from any place and time.

It is important to find out if the implementation of the teleworking is applicable in conjunction with the face-to-face work (TP) in the Portuguese Navy. One of the objectives of this individual investigation is to carry out an analysis, with the recipients, on the implementation of the teleworking in conjunction with TP in the onshore units (UT) of the Navy.

The research methodology focuses on a deductive reasoning, using the technique by questionnaire, using a qualitative and quantitative research strategy, whose research design is transversal, and case study type.

From the analysis of the data to the UT in a sample of 108 military and civilian, it is concluded that 92% (99) of the sample states that the combination of teleworking and TP can be applied to the UT in the Navy. The advantages identified are: i) flexibility of time, ii) reduction of time spent on displacements, iii) increase in productivity and iv) family follow-up. As constraints: a) reduction of social interaction and b) difficulty in "disconnecting" from work.

Keywords:

Teleworking, Face-to-face work, Onshore units, Portuguese Navy



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AMN	Autoridade Marítima Nacional
CEMA	Chefe de Estado-Maior da Armada
CT	Código do Trabalho
COVID-19	<i>Corona virus disease</i>
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
FA	Forças Armadas
IH	Instituto Hidrográfico
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
MP	Marinha Portuguesa
OG	Objetivo Geral
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RH	Recursos Humanos
SP	Superintendência Pessoal
STI	Superintendência das Tecnologias da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicações
TNP	Trabalho não presencial
TP	Trabalho presencial
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UT	Unidades em Terra
VPN	<i>Virtual Private Networks</i>



1. Introdução

O ano de 2020 marca de forma significativa a visão do mundo perante o combate a uma pandemia, a *corona vírus disease* 2019 (COVID-19), concretamente na adaptação a esta nova realidade no âmbito da saúde, no âmbito da cultura organizacional, nos métodos de trabalho, na mudança de paradigma de viver e trabalhar.

Os acontecimentos associados à pandemia mundial demonstraram que a humanidade não está, ainda, preparada para lidar com um vírus global, que afeta a vida de todos (Moreira & Vilaça, 2020).

Com a pandemia da COVID-19 revela-se a necessidade de serem adotadas medidas de restrição de direitos e liberdades, no direito à circulação e às liberdades económicas, por forma a prevenir e combater a pandemia, e uma das medidas é o recurso ao teletrabalho¹.

O tema “A utilização do trabalho “resiliente” de forma continuada, em conjugação com as formas tradicionais, presenciais, de exercício de funções” enquadra-se no âmbito dos processos de trabalho (doutrina, organização e pessoal) utilizados nos ramos das Forças Armadas (FA).

Por trabalho “resiliente” ou *smartworking* entende-se o modelo de “trabalho flexível/inteligente” a ser executado em qualquer lugar ou hora, com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e em regime de teletrabalho (trabalho à distância), neste sentido, será designado doravante como o trabalho não presencial (TNP). Esta adaptação inclui as atividades instrumentais e de suporte como é o caso na gestão dos recursos humanos (RH), permitindo desta forma que os militares, militarizados e civis das FA exerçam a sua atividade, em prontidão permanente, a partir de qualquer local e hora, quer a partir da residência, quer em trânsito ou na área de operações do Estado de Emergência.

Decorridos mais de oito meses (março a novembro de 2020), desde a declaração do estado de emergência e de calamidade e da fixação do teletrabalho como modelo de TNP na prevenção e no combate à pandemia COVID-19, surge este tema, face à experiência adquirida e à continuidade da execução de funções.

Considera-se este tema pertinente, pela sua atualidade e pela relevância em todas as organizações, tanto militares como civis no atual contexto pandémico.

¹ Decreto Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março 2020



Pretende-se dar resposta ao principal problema de investigação que é saber, Qual a aplicabilidade do modelo de TNP em conjugação com o trabalho presencial (TP) nas Unidades em Terra (UT) na Marinha Portuguesa (MP)?, Para dar resposta ao problema de investigação segue-se o modelo de análise proposto de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo de análise

Objetivo geral (OG): Avaliar a aplicabilidade da implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT na MP.			
Questão central (QC): Será que é aplicável a implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT na MP?			
Objetivos específicos (OE)		Questões derivadas (QD)	
OE1	Identificar as ferramentas TIC utilizadas em TNP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19.	QD1	Quais as ferramentas TIC utilizadas em TNP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19?
OE2	Analisar a adaptação dos RH, face às TIC disponíveis, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19, em TNP nas UT na MP.	QD2	Como foi realizada a adaptação dos RH ao TNP durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19?
OE3	Analisar o processo de implementação do TNP em conjugação com o TP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19.	QD3	Quais foram as principais vantagens e/ou constrangimentos na implementação do TNP em conjugação com o TP?

A investigação é delimitada em três domínios, quanto ao tempo, espaço e conteúdo. Quanto ao conteúdo ao modelo de TNP, cujo objetivo é evitar a dispersão no estudo e especificar claramente os limites e restrições da pesquisa conforme orientações metodológicas para os trabalhos de investigação (Santos & Lima, 2019).

No domínio espacial delimita-se às UT da MP e no domínio temporal, delimita-se este estudo à atualidade, de março a novembro de 2020.

A metodologia de investigação assenta num raciocínio dedutivo, num desenho transversal com utilização da técnica de recolha de dados por inquérito através de questionário do tipo misto e com recurso à análise dos dados qualitativa e quantitativa. O estudo é exploratório, tipo estudo de caso.

O trabalho de investigação está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo corresponde à presente introdução.

O segundo destina-se ao enquadramento conceptual e os conceitos estruturantes que o suporta a investigação.

O terceiro, corresponde à metodologia de investigação, ao método aplicável, designadamente os instrumentos e técnicas de recolha de dados.



O quarto, centra-se na análise e discussão dos resultados obtidos, respeitantes à descrição das ferramentas TIC, à adaptação dos RH e à implementação do TNP, a que correspondem à QD1, QD2 e à QD3.

O quinto capítulo, apresenta as conclusões que permitem responder à QC, destacando as limitações e as recomendações para estudos futuros.



2. Enquadramento

No presente capítulo apresenta-se o enquadramento conceptual e os conceitos estruturantes que norteiam a investigação.

2.1 Contexto

Em 11 de março de 2020 é declarado pela OMS a elevação da epidemia de COVID-19 para o nível de pandemia mundial.

Face à situação de ameaça epidemiológica e por forma a manter a elevada prontidão e adequada resposta dos meios, protegendo o pessoal e garantindo a continuidade do cumprimento das missões da Marinha e da Autoridade Marítima Nacional (AMN), o Chefe Estado-Maior da Armada (CEMA) e AMN define o Plano de Contingência ao coronavírus (PLACON SAUDESMA), em consonância com o Plano de Contingência n.º 04/EMGFA/2020 (PLACON SALUS), em que uma das intenções é o recurso ao mecanismo do teletrabalho e ao trabalho desconcentrado em espaço físico e/ou tempo².

Paralelamente o Governo Português, atendendo à emergência pública de âmbito internacional, estabelece através do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março de 2020, medidas excecionais e temporárias, de contingência à doença COVID-19, sendo que no art.º 29.º refere o teletrabalho como forma alternativa de trabalho, durante a vigência deste decreto-lei.

Em 18 de março de 2020, o Presidente da República decreta o Estado de Emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública³.

A Resolução do Conselho Ministros n.º 204/XXI/2020, de 19 de março de 2020 define como prioridades a prevenção da doença, conter a pandemia, salvar vidas e assegurar os bens e serviços essenciais. Para o efeito, são decretadas medidas extraordinárias e de carácter urgente de restrição de direitos e liberdades, nomeadamente estabelecer “[...] que as entidades empregadoras, de natureza pública ou privada, promovam, sempre que possível, a disponibilização de meios de teletrabalho que permitam aos respetivos trabalhadores o exercício das suas funções laborais a partir do seu domicílio pessoal, em regime de teletrabalho”.

² Diretiva do CEMA e AMN n.º 04/2020, de 12 de março 2020

³ Decreto Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março 2020



2.2 Enquadramento teórico e conceptual

2.2.1 Modelos de trabalho

Segundo Kovác (2006) existem duas perspetivas dos novos modelos de organização do trabalho: perspetiva centrada na eficiência e centrada no fator humano. A perspetiva centrada na eficiência, permite para além da redução de custos, uma maior descentralização de funções e responsabilização dos trabalhos por um conjunto de tarefas e funções com o objetivo da flexibilidade. A perspetiva centrada no fator humano, para além de possibilitar a centralização dos altos níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços, possibilita através da utilização das TIC a melhoria de qualificações e competências dos trabalhadores e do trabalho em equipa.

Conforme Kovác (2006) e Silva (2013), nos novos modelos de organização de trabalho identificam-se uma ambiguidade de aplicação destes modelos, em que surgem oportunidades, como trabalhadores mais qualificados com maiores rendimentos para as famílias ou uma melhoria na articulação entre o tempo de trabalho, tempo de lazer e responsabilidades familiares, contudo, surgem menores oportunidades de progressão de carreira, limitações de oportunidades ou falta de acesso à formação profissional.

Os novos modelos de organização do trabalho assentam na flexibilidade organizacional e dos RH (Silva, 2013).

2.2.2 Trabalho não presencial

Por trabalho “resiliente”, vulgarmente conhecido como *smartworking* entende-se por modelo de “trabalho flexível/inteligente” a ser executado em qualquer lugar ou hora, com recurso às TIC e em regime de teletrabalho (trabalho à distância), portanto trabalho não presencial, o TNP.

2.2.3 Trabalho tradicional - presencial

O trabalho tradicional presencial está previsto no art.º 193.º do Código de Trabalho, (CT) (Lei n.º 07/2009, de 12 de fevereiro), na sua redação atual, como “o local de trabalho onde é exercida a atividade da organização e que corresponde ao espaço geográfico no qual deve ser realizada a prestação do trabalhador”.

Na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) é referido no art.º 83.º, que o TP é o local de trabalho onde deve realizar a prestação correspondente ao posto de trabalho atribuído, e de acordo com Faria (2016) o trabalho



tradicional pressupõe um horário para entrar e sair, num determinado local geográfico de trabalho fixo e a remuneração não está associada a produção.

2.2.4 Teletrabalho

O conceito de teletrabalho surge em meados dos anos 70, após Jack Nilles (1975) ter criado os termos *teleworking* que significa trabalhar à distância e posteriormente *telecommuting*, um conceito mais amplo de teletrabalho, definido como qualquer atividade profissional que é realizada fora do local tradicional de trabalho, com a utilização de tecnologias de informação.

Em Portugal o teletrabalho surge por volta da década de 90 e está regulado no art.º 165.º do CT (Lei n.º 07/2009), que define o conceito de teletrabalho como “[...] a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. A Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), refere ainda que o regime de trabalho na Administração Pública, pode ser realizado como prestação de trabalho à distância realizado com subordinação jurídica, e através do recurso a TIC, nos termos do art.º 68.º e 69.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014).

2.2.5 Smartworking

Já o conceito de *smartworking* é traduzido por trabalho inteligente, segundo Gil (2015, p. 79). A expressão *smartworking* tem “uma designação mais abrangente do que o teletrabalho, embora parte integrante do conceito. Aliada às TIC, junta-se a flexibilidade, elemento nevrálgico do *smartworking*, em que o local de trabalho é irrelevante”. O *smartworking* é uma evolução do teletrabalho, na medida em que não tem um local de trabalho fixo e definido, enquanto que no caso do teletrabalho é quase sempre efetuado no domicílio, permitindo desta forma uma flexibilidade laboral que fomenta um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Cardadeiro, 2020).

2.2.6 Processo de trabalho

Por processo de trabalho, entende-se a atividade orientada a um fim, “inclui entre seus meios, além das coisas que medeiam o efeito do trabalho sobre seu objeto e, assim, servem de um modo ou de outro como condutores da atividade”, desta forma no fim do processo chega-se a um resultado previamente idealizado (Marx, 2013, p. 258).



Conforme Faria (2013) o processo de trabalho é realizado para atingir as finalidades ou objetivos definidos e alcançar resultados que visam a satisfação de necessidades e expectativas dos trabalhadores, em conjugação com os objetivos da organização num determinado momento.

2.2.7 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Cardoso (2012) verifica-se que o elevado desempenho organizacional depende das boas práticas de desempenho na gestão dos RH, e que, o investimento que é realizado no desenvolvimento dos RH contribui de forma significativa no envolvimento e lealdade perante a organização (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Os RH passaram a ser um pilar nas organizações, sendo estes considerados opções estratégicas, participando e contribuindo na construção e desenvolvimento da estratégia global da empresa (Serra, 2017).

Como refere Campaniço (2014) as práticas aplicadas por cada indivíduo e organização no equilíbrio entre o trabalho e a família são distintas entre ser uma organização civil ou militar, no entanto, as mesmas deverão ser aplicadas sempre no interesse do indivíduo e da organização.

A aplicação do teletrabalho é influenciada por quatro fatores: individuais, de trabalho, organizacionais e familiares, desta forma, os desafios que são colocados diariamente aplicam-se quer as organizações, quer aos RH, bem como às suas famílias. As vantagens obtidas deste modelo de trabalho variam de acordo com as dinâmicas resultantes das características organizacionais e familiares (Paulino & Dumas-Diniz, 2020).

2.2.8 Tecnologias de Informação e Comunicação

A terminologia da sigla TIC é construída através de três patamares, informática, que designa o tratamento automático de informação através de computadores, a tecnologia de informação, processo de tratamento central e comunicação da informação através de *hardware* e *software* e por fim a TIC que resulta na transmissão da informação através de redes de computadores e meios de comunicação (Gonçalves, 2012).

Segundo Vicêncio (2014), as TIC só acrescentam valor para as organizações, incluindo a militar, quando a informação produzida por estas é fornecida às pessoas certas, no tempo certo e na forma correta, permitindo desta forma, gerar oportunidades para que as tarefas e fluxos de trabalho da organização sejam efetuados de forma eficaz e eficiente.



3. Metodologia da investigação

Neste capítulo descreve-se os pressupostos metodológicos e o método adotado nesta investigação.

3.1 Metodologia

Os pressupostos metodológicos desta investigação, assume-se com uma abordagem ontológica fundamentalmente construtiva, sendo que, pretende-se identificar e compreender o significado do fenómeno de natureza social e profissional, resultante da compreensão e interação do individuo com o modelo de TNP (Santos & Lima, 2019).

Do ponto de vista epistemológico, adota-se uma posição interpretativista, uma vez que, o estudo da investigação pretende identificar e compreender a relação entre o indivíduo e as interações com os modelos de trabalho existentes, tornando-se necessário compreender a natureza subjetiva destes fenómenos sociais (Santos & Lima, 2019).

O raciocínio utilizado é o dedutivo, partindo da análise geral para o particular, do modelo de TNP quando aplicado à MP, concretamente, às UT, nomeadamente às unidades da Superintendência do Pessoal (SP), Superintendência das Tecnologias da Informação (STI) e Instituto Hidrográfico (IH), obtendo conclusões através de um raciocínio lógico (Santos & Lima, 2019).

Quanto à estratégia de investigação assenta numa estratégia qualitativa e quantitativa, com recurso a técnica de recolha de dados através de inquérito por questionário do tipo misto e como técnica de análise de dados qualitativa (Pestana & Gageiro, 2009)

O desenho de estudo é transversal do tipo estudo de caso exploratório (Yin, 1993), “sob a forma de um estudo de caso único cujos resultados vão servir como o primeiro de uma série de estudos” com o objetivo de recolher informação rigorosa e detalhada (Bogdan & Bilken, 1994, p. 79).

3.2 Método

3.2.1 Participantes e procedimento

Considera-se população alvo um “conjunto de elementos com alguma característica comum e com potencial interesse para o estudo” (Murteira, 1993, p. 5), a escolha da população alvo, segue o critério de amostragem por conveniência, que corresponde à seleção de elementos que representem ou tenham conhecimento do objeto de estudo (Santos & Lima, 2019, p. 71).



Existem na MP aproximadamente 11.000 elementos para um universo de militares e civis. Nas UT a população é de cerca de 9.000 elementos, considerando as unidades da SP com menos de 200 elementos, unidades da STI com perto de 150 elementos e o IH com cerca de 300 elementos.

Nesta investigação, o questionário aplicou-se a 650 elementos, junto da população alvo, que correspondem os militares e civis que prestam serviço nas UT. Estes executam funções na área de RH, nas unidades da SP, nas áreas de TIC, nas unidades da STI, e da Unidade que, pela sua especificidade, exige o TP, como a Loja do Navegante e o IH.

Foi autorizado pela Marinha, por proposta do Instituto Universitário Militar, a divulgação do questionário construído junto da população alvo. A participação no questionário foi voluntária após explicação dos objetivos do estudo e garantia de anonimato dos participantes.

A aplicação do questionário decorreu entre 26 de novembro a 17 de dezembro de 2020, utilizando a ferramenta *Microsoft Forms* e foi enviado para as contas de email dos elementos da Marinha.

Por amostra entende-se um subconjunto finito que se pressupõe representativo da população alvo (Murteira, 1993). A nossa amostra é constituída pelas respostas ao questionário aplicado dos 110, elementos que responderam em tempo, dos quais resultaram 108 questionários válidos.

3.2.2 Instrumento de recolha de dados

A construção do questionário é inspirada em questões e pressupostos da Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework*), que é uma ferramenta de autoavaliação do desempenho organizacional, com o objetivo de melhorar o desempenho dos sectores da Administração Pública (DGAEP, 2006).

Submeteu-se o questionário a um processo de validação (pré-teste) tendo sido questionado a seis oficiais da Marinha, da compreensão das questões. A percentagem de concordância entre o questionado e entendido foi total, apenas sido assinalado pequenas gralhas que se corrigiram.

O questionário construído é uma adaptação de um modelo de entrevista, sendo que as questões do tipo de fechado não estão numa escala ordinal (por exemplo escala *likert*), (Leontitsis & Pagge, 2007), desta forma, não nos foi possível avaliar a variabilidade por questão, validade da consistência interna, e consequentemente não se encontravam reunidos



os pressupostos para aplicação do teste de confiabilidade através do coeficiente alfa Cronbach (Cronbach, 1951).

A versão final do questionário é composto por 24 questões. Assim, estão distribuídas por quatro grupos:

- Grupo I – Dados sociodemográficos, que permitem caracterizar a amostra;
- Grupo II – Ferramentas TIC, por forma a identificar as ferramentas utilizadas durante o TNP, através das questões 10 a 11;
- Grupo III – Adaptação dos RH, permitindo verificar como foi realizada a adaptação dos RH ao TNP, através das questões 3 a 8, 12, a 15 e 22;
- Grupo IV – Implementação TNP em conjugação TP, por forma a identificar as vantagens e/ou os constrangimentos da implementação do TNP em conjugação com o TP, através das questões 1, 2, 9, 16 a 21, 23 e 24;

3.2.3 Técnica de tratamento de dados

As respostas foram compiladas em folha de cálculo Excel e foram alvo de uma preparação prévia, por transformação da informação dicotómica (Sim e Não) em dados binários (1 e 0), de forma a efetuar o tratamento estatístico através dos *Softwares Excel* e *R*. A análise estatística é refletida no capítulo quatro e Apêndices com a interpretação e conclusão dos dados recolhidos do questionário apresentado no Apêndice A.

Quanto às questões abertas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que é uma técnica de investigação que permite adequar a interpretação das respostas abertas do questionário com a criação de categorias homogêneas provenientes do texto que resultam na inferência às questões (Pestana & Gageiro, 2009).

3.3 Tratamento estatístico

3.3.1 Tabelas de contingência

A tabela de contingência é uma tabela de frequências que caracteriza um conjunto de amostras independentes e que são classificados simultaneamente de acordo com duas ou mais variáveis categóricas (Pestana & Gageiro, 2009). As tabelas de contingências são utilizadas para organizar os dados por grupos. Nesta investigação os dados são organizados por unidades, complexidade funcional e militares vs. Civis



3.3.2 Teste Qui-Quadrado

Quando os dados da pesquisa consistem em frequências de categorias discretas (nominais, por exemplo), pode-se usar o teste Qui-Quadrado (χ^2) para determinar a significância das diferenças entre grupos independentes (Siegel, 1975).

Os dados são obtidos através de contagem e organizados em tabelas de contingência (Tabela 1).

Tabela 1 - Tabela contingência

Variável	Amostras ou grupos			Total Linhas
	1	2	3	
"1"	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	L ₁
"2"	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	L ₂
Total Colunas	C ₁	C ₂	C ₃	N

Fonte: Siegel (1975)

A aplicação do teste Qui-Quadrado, ao modelo de análise desta investigação, permite verificar a frequência das variáveis dos dados dos grupos definidos, por unidade, por complexidade funcional e militares vs. civis, daqui importa verificar se existe uma relação de independência entre eles, isto é, na adaptação ao TNP e na identificação das vantagens e constrangimentos na implementação do TNP.

Para tal realiza-se o teste de hipóteses:

- A hipótese nula (H₀) – em que as variáveis são independentes, ou seja, não existe associação entre as variáveis e as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas;

- A hipótese um (H₁) – em que as variáveis são dependentes, ou seja, existe associação entre as variáveis e as frequências observadas são diferentes das frequências esperadas.

A hipótese de que os grupos não diferem entre si pode ser verificada aplicando a fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Em que C é o número de colunas e L o número de linhas da tabela de contingência (Tabela 1). As frequências esperadas são calculadas por:

$$E_{ij} = \frac{L_i \times C_j}{N}$$

Sendo que:

$$L_i = \sum_{j=1}^C O_{ij} \text{ e } C_j = \sum_{i=1}^L O_{ij}$$



Indicam, respetivamente, os totais em linha e em coluna. O χ^2 assim calculado aproxima-se de um χ^2 com $(C-1)(L-1)$ que são os graus de liberdade. Desta forma, para um determinado nível de significância (α) rejeita-se H_0 se $\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha; (C-1 \times L-1)}$. Este valor está disponível na tabela do χ^2 (Anexo A).



4. Apresentação dos dados e Discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos, tendo em conta a metodologia aplicada à análise efetuada sobre o questionário.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra, é constituída por 74% (80) de militares e 26% (28) de civis, conforme Gráfico 1. Sendo que 70% (76) dos sujeitos são do sexo masculino e 30% (32) são do sexo feminino.

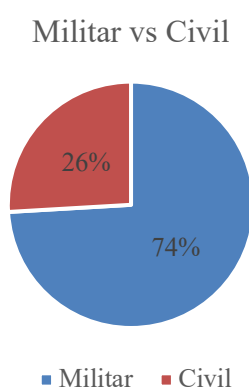


Gráfico 1 – Caracterização amostra – Militar vs. Civil

No que diz respeito às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO), 42 % (45) das respostas obtidas são do IH e 34% (37) são das unidades da SP (Direção de Pessoal, Direção de Saúde e Direção Jurídica) conforme Gráfico 2.

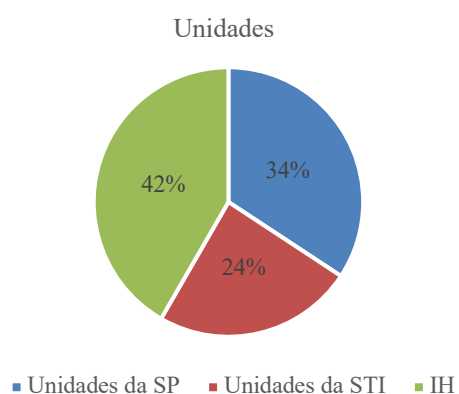


Gráfico 2 – Unidades Marinha

Os grupos amostrais foram agrupados por complexidade funcional, na função desempenhada no cargo, com vista a obter um maior número de respostas. Desta forma, são



agrupados por três graus de complexidade funcional, I, II e III. O grau de complexidade funcional III corresponde às funções exercidas por: Oficial, Técnico Superior e Especialista Informático. O grau de complexidade funcional II corresponde às funções exercidas por: Sargentos, Técnicos de Informática e Assistentes Técnicos. O grau de complexidade funcional I corresponde às funções exercidas por: Praças e Assistentes Operacionais.

Observa-se do Gráfico 3 que, 72% (78) das respostas correspondem ao grau de complexidade funcional III, 24% (26) ao grau II e apenas 4% (4) correspondem ao grau I.

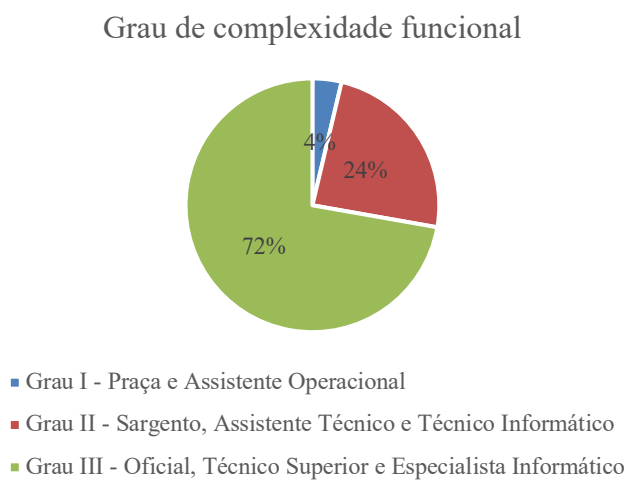


Gráfico 3 – Grau complexidade funcional

Quanto aos anos de serviço na UEO, 58% (63) das respostas correspondem a trabalhadores com menor tempo de serviço (0-3anos de serviço) e 24% (26) com mais de 13 anos de serviço (Gráfico 4).

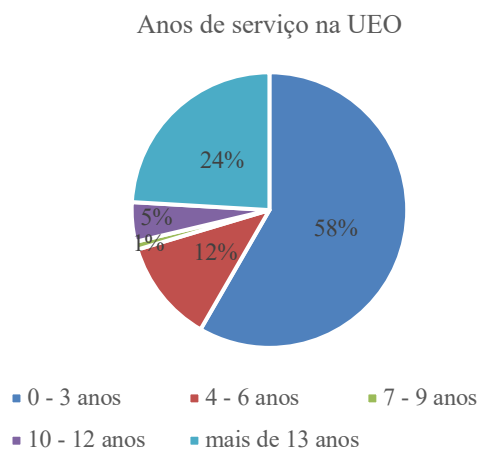


Gráfico 4 – Anos serviço UEO



Relativamente aos anos de serviço na Marinha, 28% (30) correspondem a militares e civis com mais de 30 anos, 16% (17) no intervalo de 16 a 20 anos e a 15% (16) no intervalo de 6 a 10 anos (Gráfico 5).

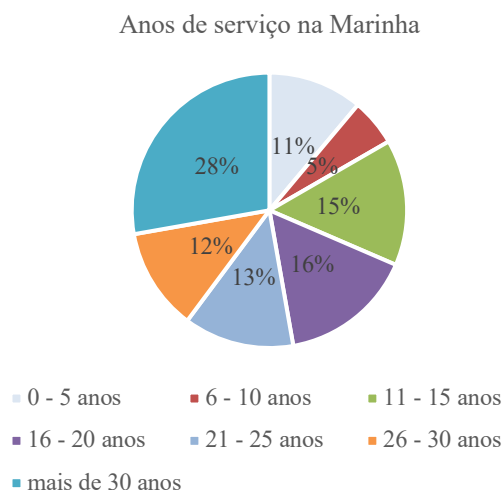


Gráfico 5 – Anos serviço Marinha

Em relação às habilitações literárias, de acordo com o Gráfico 6, 1% (1) têm o 9.º ano de escolaridade, 22% (24) dos(as) inquiridos(as) têm o 12.º ano de escolaridade, 36% (39) possuem Licenciatura, 35% (38) têm o Mestrado e 6% (6) possuem o Doutoramento.

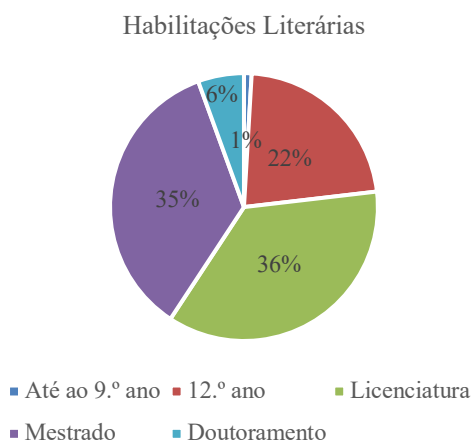


Gráfico 6 – Habilitações literárias



4.2 Ferramentas de Tecnologia Informação e Comunicação

Neste subcapítulo pretende-se dar resposta à QD1 “Quais as ferramentas TIC utilizadas em TNP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19?”.

4.2.1 Análise de dados

Com a adoção do TNP no seguimento da implementação do Plano de Contingência à COVID-19 as TIC revelaram-se fundamentais para garantir a operabilidade das pessoas e da organização a qualquer hora e em qualquer local.

Pretende-se identificar quais as ferramentas TIC que haviam sido utilizadas durante o TNP. No Gráfico 7 é possível conferir que as ferramentas utilizadas com mais frequência foram: o e-mail (98), o computador/portátil (97) e a *Virtual Private Networks* (VPN) (92). Da análise dos dados no campo “Outras” (14), verifica-se que a plataforma *Zoom* é uma das ferramentas TIC utilizadas igualmente durante o período de TNP.

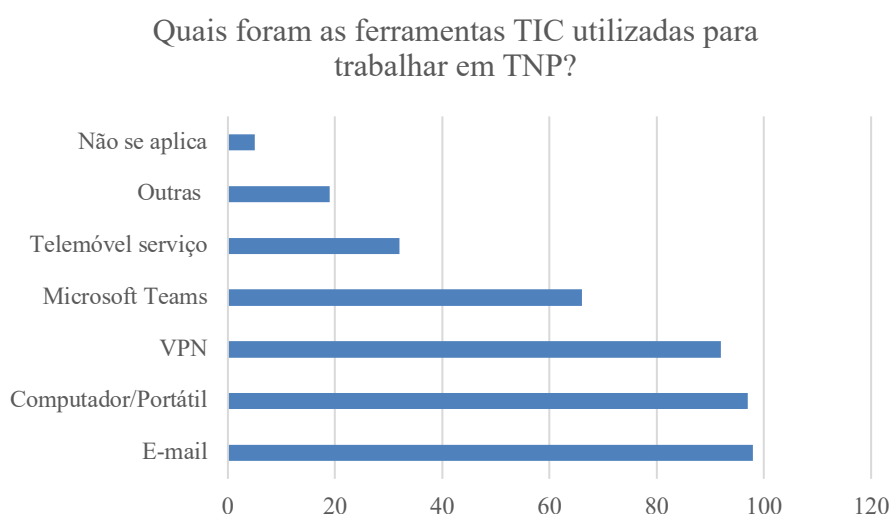


Gráfico 7 – Ferramentas TIC utilizadas

Ainda no âmbito das ferramentas TIC, na análise de conteúdo às respostas abertas, constata-se que: para que seja possível adotar o TNP, sugere-se a necessidade, por um lado, de implementar novas ferramentas e por outro, expandir aos utilizadores o acesso à utilização das mesmas ferramentas utilizadas durante o TP.

Analizadas as respostas obtidas, apura-se que para adotar o TNP, é necessário ter disponível ligação *internet* para permitir a utilização da VPN e deste modo o acesso remoto ao computador de serviço e todas as facilidades nele disponíveis. Contudo, é identificado



que a ligação à VPN deve ser mais rápida e com uma maior capacidade, uma vez que está constantemente a “falhar” e que a mesma seja disponibilizada também aos Sargentos e às Praças. Outra das necessidades detetadas, sugerem o acesso aos serviços do *Microsoft 365*, que inclui a ferramenta *Microsoft Teams*, para reuniões à distância e para processos colaborativos.

4.2.2 Discussão dos resultados

Verifica-se que a *internet* é fundamental para ser possível a utilização do e-mail, VPN através do computador/portátil o que permite o acesso remoto às ferramentas utilizadas no local de trabalho. Tal como Vicêncio (2014) refere as TIC acrescentam valor, mesmo para as organizações militares, quando a informação é produzida e aplicada nos processos de trabalho de forma eficiente. Considerando o descrito, considera-se respondida à QD1.

4.3 Adaptação Recursos Humanos

Neste subcapítulo pretende-se dar resposta à QD2 “Como foi realizada a adaptação dos RH ao TNP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19?”.

4.3.1 Análise de dados

A adaptação dos RH ao TNP, durante o período de confinamento, é um dos fatores predominantes na continuidade do exercício das suas funções.

A mudança de paradigma organizacional requer diversas adaptações, neste sentido, é questionado como é que se adaptaram a este modelo e 81% (88) a esmagadora maioria dos(as) inquiridos(as) referem “... *ter tido uma boa adaptação, com o cumprimento dos horários, com a possibilidade de maximizar e gerir o tempo, com a disciplina, pois permite a definição de prioridades face às tarefas a executar* ... “ (Gráfico 8).

Por outro lado, 8 % (9) dos(as) inquiridos(as) reportam que se adaptaram mal a este modelo, cujos motivos evocados incidem “... *na dificuldade em separar o trabalho do lazer e do descanso, o que origina um acréscimo das horas despendidas no trabalho...*”.



Como se adaptou, durante a fase do confinamento em TNP, entre as tarefas de trabalho, de lazer e descanso?

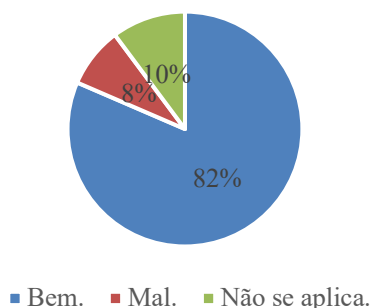


Gráfico 8 – Adaptação TNP

É questionado se os processos executados em TNP afetaram a produtividade, 68% (73) dos(as) inquiridos(as), mencionam que “...*não afeta, uma vez que os processos que executam em TNP são os mesmos que exercem em TP*”, referem ainda que “...*apenas precisam de computador e conseqüentemente ao e-mail do serviço*”. Indicam também que em TNP “...*existe uma maior concentração e disciplina pelo facto de não existirem fatores de distração*” (Gráfico 9). Dos 24% (26) dos(as) inquiridos(as) que afirmam que o TNP afeta a produtividade, as razões são dispersas, sendo que um dos fatores mais referidos são “*fatores de ordem técnica (constantes falhas e lentidão ao acesso remoto à VPN)*”.

Pela sua experiência, os processos de TNP que executa afetam a produtividade?

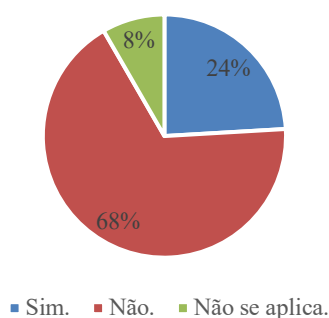


Gráfico 9 – Produtividade TNP

Para averiguar das dificuldades sentidas dos(as) inquiridos(as) sobre a conciliação, em TNP, no equilíbrio da vida familiar e profissional, as razões indicadas são a “*dificuldade em cumprir um horário de trabalho quer por parte do próprio quer por parte das chefias e o*



acompanhamento de filhos em idade escolar e de filhos pequenos, que com o acréscimo do fecho das escolas e creches, confirmou a necessidade de um maior apoio à família”.

Em contrapartida, o acompanhamento familiar é também considerado uma vantagem no equilíbrio da vida familiar com a profissional, ao ser referido *“a possibilidade de apoiar de mais de perto a família e permitir ter qualidade de tempo”*. Outras razões com maior relevância são *“a redução do tempo despendido em deslocações e a flexibilidade de horário”*.

Ao serem questionados se a execução dos processos em TNP permite a satisfação dos(as) inquiridos(as), 81% (88), a esmagadora maioria, referem que *“se sentem satisfeitos, porque possibilita a manutenção da produtividade, de executar e cumprir todas as tarefas atribuídas”* (Gráfico 10).

Durante a fase do confinamento em TNP, as tarefas de trabalho foram satisfatórias para si?

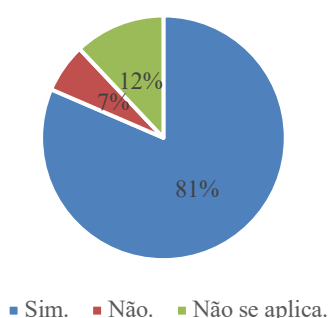


Gráfico 10 – Tarefas foram satisfatórias TNP

A esmagadora maioria, 85% (92) dos(as) inquiridos(as) referem ainda que *“mesmo não estando em contexto pandêmico preferem trabalhar em TNP”*. As justificações apresentadas são: a redução do tempo despendido em deslocações, a flexibilidade de horário e o aumento da produtividade. Dos(as) restantes inquiridos(as), 11% (12), que não gostariam de trabalhar em contexto não pandêmico em TNP, as razões são dispersas, sendo com maior expressão, é referido que as funções afetas à profissão militar, os valores e a condição militar não são compatíveis com este modelo (Gráfico 11).



Gostaria de trabalhar, se possível, em TNP em conjugação com TP, mesmo num contexto não pandêmico?

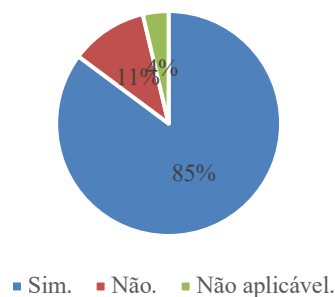


Gráfico 11 – Trabalhar em conjugação TNP e TP

Remete-se para o Apêndice B a análise dos dados obtidos às questões adicionais que sustentam o acima referido sobre a QD2.

4.3.2 Análise à adaptação TNP entre Unidades

Para dar resposta sobre a adaptação dos RH ao TNP, são analisadas as perguntas 3, 8, 14, 15 e 22 por grupo das Unidades em Terra (UT) (Tabela 2).

Tabela 2 - Tabela contingência adaptação TNP entre Unidades

Unidades	Boa adaptação	Difícil adaptação
IH	170	55
Unidades SP	123	57
Unidades STI	115	20

É aplicado o teste Qui-Quadrado que pretende analisar se não existem diferenças entre os grupos, através do teste H_0 , isto é, se a adaptação ao TNP é independente da Unidade.

A Tabela 3 indica que existe evidência estatística para rejeitar a H_0 , com um grau de confiança de 95%, isto é, existem diferenças de adaptação nas unidades, o que permite afirmar que a adaptação ao TNP é dependente da Unidade.

Tabela 3 - Teste Qui-Quadrado - Unidades

	χ^2	Grau de liberdade	Grau de confiança	χ^2 tabelado
Qui-Quadrado	11,86	2	95%	5,99



No Gráfico 12 identifica-se um maior número de respostas positivas relativamente à adaptação do TNP no IH comparativamente às Unidades da SP e STI.

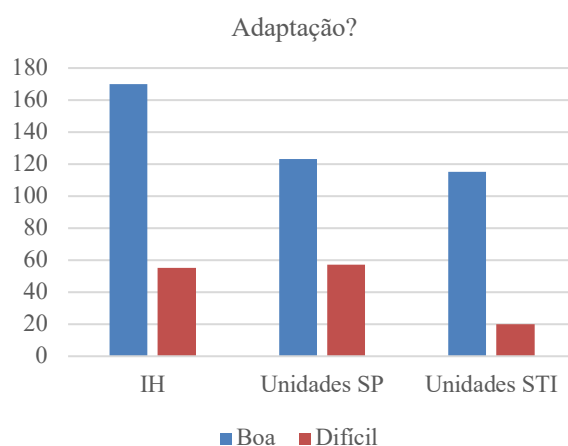


Gráfico 12 – Adaptação ao TNP - Unidades

4.3.3 Análise à adaptação TNP entre complexidade funcional

Na Tabela de Contingência estão agrupadas as respostas por grau de complexidade funcional (Tabela 4).

Tabela 4 - Tabela contingência adaptação TNP complexidade funcional

Complexidade funcional	Boa adaptação	Difícil adaptação
Grau I - Praça e Assistente Operacional	11	9
Grau II - Sargento, Assistente Técnico e Técnico Informático	110	20
Grau III - Oficial, Técnico Superior e Especialista Informático	287	103

De acordo com a Tabela 5 verifica-se que existe evidência estatística para rejeitar a H_0 , isto é, existem diferenças na adaptação em TNP e o grau de complexidade funcional, o que permite afirmar que a adaptação ao TNP é dependente da complexidade funcional, com um grau de confiança de 95%.

Tabela 5 - Teste Qui-Quadrado - complexidade funcional

	χ^2	Grau de liberdade	Grau de confiança	χ^2 tabelado
Qui-Quadrado	11,17	2	95%	5,99



Constata-se um maior número de respostas positivas relativamente à adaptação do TNP no grau III de complexidade funcional em comparação aos restantes graus (Gráfico 13).

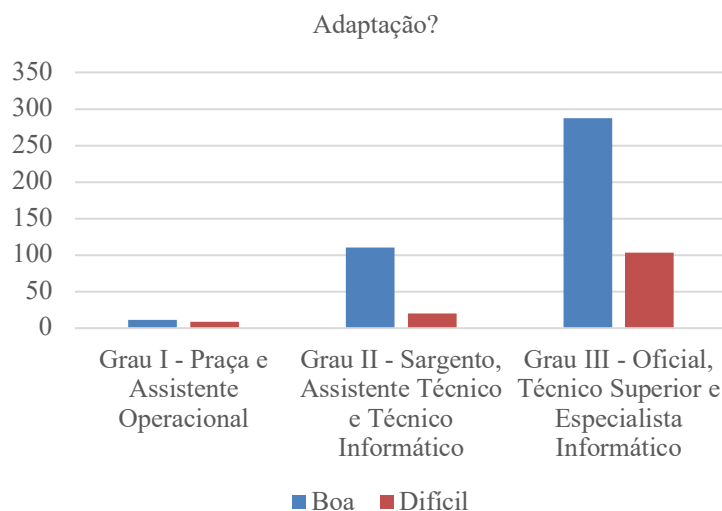


Gráfico 13 – Adaptação ao TNP - complexidade funcional

4.3.4 Análise à adaptação TNP entre militares e civis

Na Tabela 6 estão agrupadas as respostas obtidas por militares e civis.

Tabela 6 - Tabela contingência adaptação TNP militares vs. civis

Militares vs. Civis	Boa adaptação	Difícil adaptação
Militares	295	105
Civis	113	27

Aplicado o teste Qui-Quadrado, a Tabela 7 demonstra que existe evidência estatística para não rejeitar a H0, desta forma, não existem diferenças na adaptação em TNP para os militares ou para os civis, o que permite afirmar que a adaptação ao TNP é independente de serem militares ou civis, com um grau de confiança de 95%.

Tabela 7 - Teste Qui-Quadrado - militares vs. civis

	χ^2	Grau de liberdade	Grau de confiança	χ^2 tabelado
Qui-Quadrado	2,72	1	95%	3,84

Considerando o Gráfico 14, observa-se um grande número de respostas positivas relativamente à adaptação do TNP tanto nos militares como nos civis.

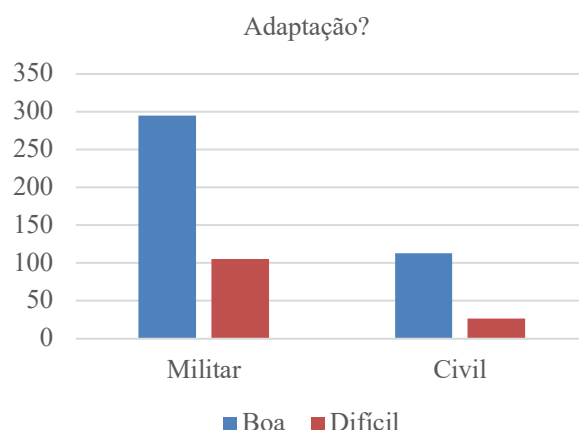


Gráfico 14 – Adaptação ao TNP - militares vs. civis

4.3.5 Discussão dos resultados

Através da análise estatística é possível afirmar que, a relação entre a adaptação ao TNP é dependente da Unidade e do grau de complexidade funcional, contudo é independente se são militares ou civis. De acordo com Cardoso (2012), o desempenho organizacional depende das boas práticas de desempenho dos RH. Conclui-se que no global existe uma boa adaptação ao modelo TNP, 81% (88), através da gestão do tempo e cumprimento de horários. Desta forma, considera-se respondida à QD2.

4.4 Implementação trabalho não presencial

Neste subcapítulo pretende-se dar resposta à QD3 sobre “Quais foram as principais vantagens e/ou constrangimentos na implementação do TNP em conjugação com o TP?”.

4.4.1 Análise de dados

A implementação de um novo modelo de trabalho, o TNP, requer novas formas de organização do trabalho e implica mudanças culturais e organizacionais.

De acordo com a experiência adquirida, nos oito meses desde a aplicação do TNP, é indagado se os processos executados são compatíveis com TNP. Dos(as) inquiridos(as), 86% (93), revelam que os processos são compatíveis, através do acesso ao computador e à VPN, bem como a execução de processos administrativos e processos de gestão e apoio às tecnologias de informação (Gráfico 15).



Pela sua experiência, os processos de trabalho que executa são compatíveis com aplicação do modelo de TNP?

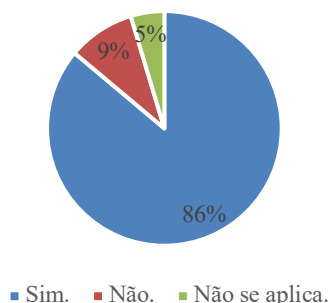


Gráfico 15 – Processos trabalho compatíveis TNP

Contudo, existem diferenças entre a execução de processos em TNP e TP. Referem que em TNP existe uma ausência da interação social quer com a equipa, com as chefias quer com outros serviços, impossibilitando a troca de ideias e opiniões e a coesão de grupo, bem como, a flexibilidade de horário. Outro resultado de relevo, é que os(as) inquiridos(as) indicam que não foram detetadas diferenças entre a execução em TNP e TP.

Quanto ao volume de trabalho em TNP, cerca de 51% (55) dos(as) inquiridos(as) menciona que não foi superior ao já executado em TP, uma vez que o trabalho é o mesmo que está previsto para as funções atribuídas (Gráfico 16). No entanto, 41% (44) dos(as) inquiridos(as) indicam que o volume de trabalho foi superior em TNP em comparação com o TP, sendo que as razões apresentadas foram o aumento de ocorrências de avarias, no âmbito das TIC, e falta de suporte (exemplo, acesso aos processos). É também referido que neste contexto pandémico para além do que tinham que realizar em TNP adicionalmente procederam a trabalhos suplementares de resposta ao combate à pandemia (exemplo, apoio aos lares).

O volume de trabalho, durante a fase do confinamento em TNP, foi superior?

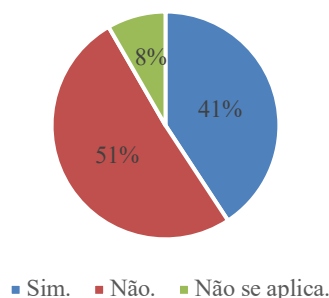


Gráfico 16 – Volume trabalho superior TNP



Ao nível pessoal é questionado quais os motivos identificados como oportunidades em TNP, sendo que referem o acompanhamento familiar, flexibilidade de horário, disponibilidade para outras tarefas de lazer aliado à redução do tempo despendido em deslocações para o trabalho. Como limitações identificadas ao nível pessoal referem a diminuição da interação social, do convívio e a dificuldade em desligar do trabalho impossibilitando a conciliação do equilíbrio familiar e profissional.

Ao nível profissional, as oportunidades identificadas foram a maior produtividade, aumento da capacidade de trabalho e mais disponibilidade para o trabalho. É igualmente referido que a implementação do TNP surge como uma evolução do paradigma dos modelos de trabalho executados e que pode ser uma opção viável para casos específicos ou para um modelo misto de TP e TNP.

As limitações apresentadas foram semelhantes às referidas no nível pessoal, a diminuição da interação social, do convívio e da troca de opiniões. Outra limitação é a indisponibilidade de equipamentos informáticos, como o computador, para todos os elementos, bem como o acesso à *internet*.

Por último pretende-se averiguar se o TNP pode ser aplicado em conjugação com TP numa UT na MP. Verifica-se que 92% (99) dos(as) inquiridos(as) respondem afirmativamente (Gráfico 17).

Em geral, o modelo de TNP pode ser aplicado em conjugação com o TP numa unidade em terra da Marinha Portuguesa?

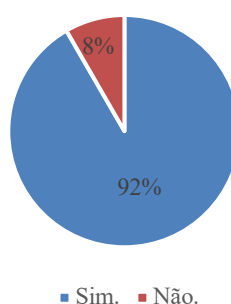


Gráfico 17 – Aplicação TNP conjugação TP nas UT da MP

Remete-se para o Apêndice C a análise dos dados obtidos às questões adicionais que sustentam o acima referido sobre a QD3.



4.4.2 Análise às vantagens identificadas em TNP entre Unidades

Na análise às vantagens identificadas em TNP, é realizado o apuramento das respostas às perguntas 2, 16, 17 e 24 por grupo de Unidades (Tabela 8).

Tabela 8 - Tabela contingência vantagens/constrangimentos - Unidades

Unidades	Vantagens	Constrangimentos
IH	128	52
Unidades SP	97	47
Unidades STI	75	33

Aplica-se o teste Qui-Quadrado, em que se pretende analisar se não existem diferenças entre os grupos, teste H0, isto é, as vantagens identificadas em TNP são independentes da Unidade.

Na Tabela 9 constata-se que existe evidência estatística para não rejeitar a H0, não existem diferenças nas vantagens identificadas em TNP nas Unidades, o que permite afirmar que as vantagens identificadas em TNP são independentes da Unidade, com um grau de confiança de 95%.

Tabela 9 - Teste Qui-Quadrado - Unidades

	χ^2	Grau de liberdade	Grau de confiança	χ^2 tabelado
Qui-Quadrado	0,53	2	95%	5,99

Ao analisar o Gráfico 18 verifica-se existir um maior número de vantagens de aplicação em TNP em detrimento de TP.

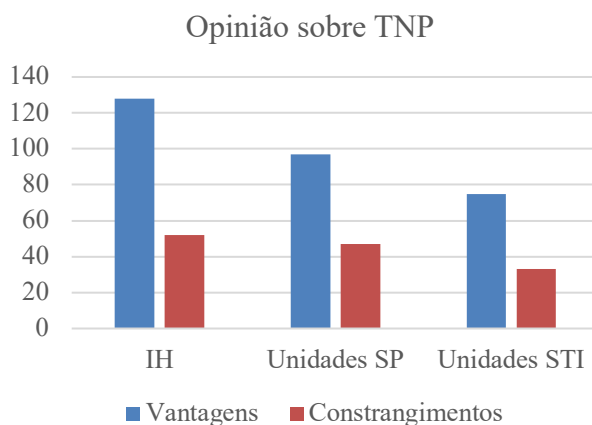


Gráfico 18 – Opinião sobre TNP - Unidades



4.4.3 Análise às vantagens identificadas em TNP entre complexidade funcional

Na Tabela de Contingência estão agrupadas as respostas por grau de complexidade funcional (Tabela 10).

Tabela 10 - Tabela contingência vantagens/constrangimentos - complexidade funcional

Complexidade funcional	Vantagens	Constrangimentos
Grau I - Praça e Assistente Operacional	9	7
Grau II - Sargento, Assistente Técnico e Técnico Informático	74	30
Grau III - Oficial, Técnico Superior e Especialista Informático	217	95

Da análise à Tabela 11 reconhece-se que existe evidência estatística para não rejeitar a H0. Não existem diferenças nas vantagens identificadas em TNP e o grau de complexidade funcional, o que permite afirmar que as vantagens do TNP são independentes da complexidade funcional, com um grau de confiança de 95%.

Tabela 11 - Teste Qui-Quadrado - complexidade funcional

	χ^2	Grau de liberdade	Grau de confiança	χ^2 tabelado
Qui-Quadrado	1,46	2	95%	5,99

Ao analisar o Gráfico 19 obtém-se um maior número de vantagens identificadas no grau III de complexidade funcional seguido do grau II de complexidade funcional.

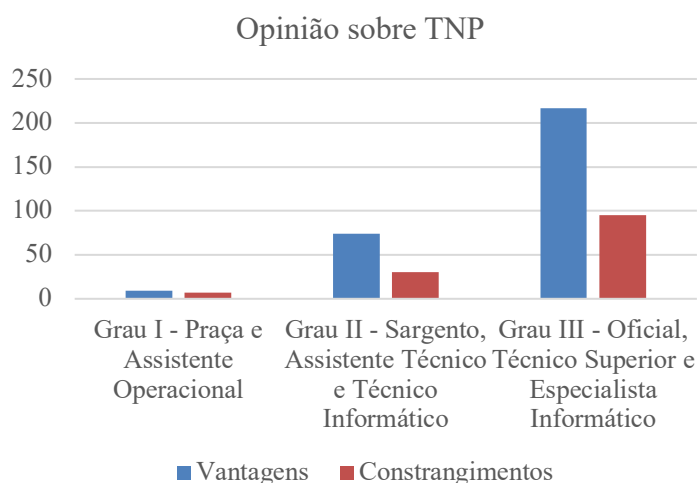


Gráfico 19 – Opinião sobre TNP – complexidade funcional



4.4.4 Análise às vantagens identificadas em TNP entre militares e civis

Relativamente à Tabela 12 os dados estão agrupados de acordo com as carreiras.

Tabela 12 - Tabela contingência vantagens/constrangimentos - militares vs. civis

Militares vs. Cívicos	Vantagens	Constrangimentos
Militares	218	102
Cívicos	82	30

Através da Tabela 13 comprova-se que existe evidência estatística para não rejeitar a H_0 , não existem diferenças nas vantagens identificadas em TNP e por serem militares ou civis, o que permite afirmar que as vantagens identificadas em TNP são independentes de serem militares ou civis, com um grau de confiança de 95%.

Tabela 13 - Teste Qui-Quadrado - militares vs. civis

	χ^2	Grau de liberdade	Grau de confiança	χ^2 tabelado
Qui-Quadrado	1,01	1	95%	3,84

Verifica-se um maior número de vantagens identificadas tanto nos militares como nos civis (Gráfico 20).

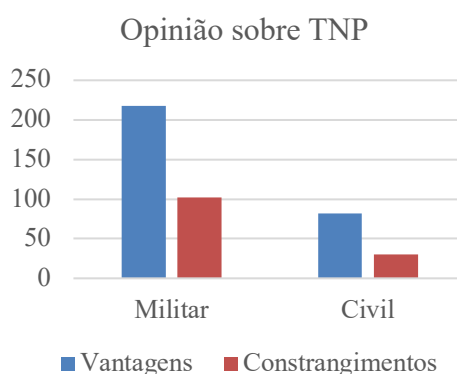


Gráfico 20 – Opinião sobre TNP – militares vs. civis

4.4.5 Discussão dos resultados

Com base na análise estatística efetuada, conclui-se que a relação entre as vantagens identificadas em TNP são independentes da Unidade, do grau de complexidade funcional e de serem militares ou civis.



Analisadas as questões de resposta aberta, conclui-se como principais vantagens a flexibilidade de horário, a redução do tempo despendido em deslocações, maior produtividade, acompanhamento familiar e que o TNP surge como uma opção viável para casos específicos ou para um modelo misto entre TNP e TP.

Como principais constrangimentos identificados são a diminuição da interação social, a dificuldade em desligar do trabalho e a indisponibilidade de computadores e internet para todos os elementos.

Conclui-se também que 92% (99) dos(as) inquiridos(as) afirmam que o TNP em conjugação com o TP pode ser aplicado nas UT na MP. Os dados obtidos confirmam e vão no sentido da investigação de Cardadeiro (2020) e Silva (2013), em que o TNP permite uma flexibilidade organizacional e dos RH, aumento da produtividade e um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que poderá ser uma prática aplicar na conciliação entre trabalho e família (Campaniço, 2014). Assim sendo, considera-se respondida à QD3.



5. Conclusões

Este trabalho de investigação visa avaliar a aplicabilidade da implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT da MP.

Para alcançar o OG proposto adota-se um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e quantitativa, de desenho transversal, exploratório, tendo como instrumento de recolha o inquérito por questionário com perguntas de resposta mista e do tipo estudo de caso.

A pandemia provocada pela COVID-19, manifesta a necessidade de implementar medidas de prevenção e combate ao vírus, nomeadamente medidas de confinamento que impossibilitam a execução do TP, por este facto, surge adoção do modelo de TNP.

Para que seja possível executar os processos de trabalho associados a cargo dos RH, em TNP, os mesmos precisam de ferramentas TIC.

Os RH de qualquer organização civil ou militar são essenciais para o cumprimento dos objetivos da mesma, desta forma, é importante compreender as motivações e a forma como conseguem adaptar-se às circunstâncias que surgem.

Esta investigação procurou averiguar se, (QC) Se é aplicável a implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT na MP?. Para responder à questão, procedeu-se à construção de um questionário com 24 questões junto de 108 militares e civis das UT na MP.

Relativamente à QD1 “Quais as ferramentas TIC utilizadas em TNP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19?”, conclui-se através dos(as) militares e civis inquiridos(as) que, para aceder remotamente às ferramentas utilizadas no local de trabalho é necessário *internet* para que seja possível a utilização da VPN, o e-mail e computador/portátil. Atento o exposto, respondida a QD1 é alcançado o OE1.

No que concerne à QD2 “Como foi realizada a adaptação dos RH ao TNP, durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19?”, da análise de dados efetuada, verifica-se que a boa adaptação ao modelo TNP é dependente da Unidade e do grau de complexidade funcional, contudo é independente pelo facto de serem militares ou civis. Assim, pode-se concluir que, a maioria dos(as) militares e civis inquiridos(as), 81% (88), as respostas são positivas sobre a adaptação ao TNP, através do cumprimento de horários e gestão do tempo, pelo que se considera respondida a QD2, tendo-se cumprido o OE2.

Na sequência da QD3 “Quais foram as principais vantagens e/ou constrangimentos na implementação do TNP em conjugação com o TP?”, conclui-se, deste modo, com análise de



dados realizada que a vantagens identificadas em TNP são independentes da Unidade, do grau de complexidade funcional e por serem militares ou civis e que as vantagens identificadas são a flexibilidade de horário, redução do tempo despendido em deslocações, aumento da produtividade e um maior acompanhamento familiar. Os principais constrangimentos referidos são a diminuição da interação social, a dificuldade em “desligar” do trabalho e indisponibilidade de ferramentas TIC para todos os elementos. Com esta análise considera-se respondida a QD3, pelo que é cumprido o OE3.

Uma vez respondidas às QD, considera-se respondida afirmativamente a QC “Será que é aplicável a implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT na MP?”. É possível concluir que 92% (99) dos(as) inquiridos(as) referem que o TNP em conjugação com o TP pode ser aplicado nas UT na MP, e que para isso precisam de ferramentas TIC, nomeadamente VPN, e-mail e computador/portátil. Conclui-se também que a adaptação nas Unidades da SP e STI e do IH, em geral é boa e como em qualquer implementação de novos modelos existem vantagens e constrangimentos.

Face ao exposto, atinge-se o OG deste estudo que consiste em avaliar a aplicabilidade da implementação do TNP em conjugação com o TP nas UT da MP.

Considera-se que este estudo contribuiu para análise deste tema pertinente, nas vertentes dos RH e das TIC, nomeadamente nas UT da MP. Releva-se também o contributo deste estudo para a perceção de que este modelo de trabalho misto, em TNP em conjugação com TP, pode ser uma opção viável e trazer vantagens para os militares e civis bem como para a MP nas UT, através da colmatação das desvantagens identificadas e sempre que a natureza da atividade e processos de trabalho desenvolvidos na UEO o permitam.

Atendendo ao período de pandemia que atravessamos pode entender-se como limitação a impossibilidade de efetuar entrevistas presenciais, colmatadas por questões abertas no questionário que poderão estar na eventual origem da pouca adesão ao mesmo. Outra limitação está relacionada, pela utilização do critério de amostragem por conveniência, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos para o universo dos militares e civis das UT da MP.

Como sugestões para pesquisas futuras, considera-se relevante a continuação da avaliação e análise deste tema pertinente, o TNP em conjugação com TP e afigura-se interessante a avaliação da aplicação a outras UT na Marinha e nos restantes ramos das FA. Outra sugestão é, se aplicação deste modelo misto nas UT pode ser considerado uma prática



A utilização do trabalho “resiliente” de forma contínua, em conjugação com as formas tradicionais, presenciais, de exercícios de funções

a ser utilizada pela organização militar para o equilíbrio entre o trabalho e a família e desta forma, um maior comprometimento organizacional por parte do militar.



Referências bibliográficas

- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Campaniço, S. P. (2014). *Conflito trabalho família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha (Tese de Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos)*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP], Lisboa.
- Cardadeiro, D. (2020). *Smart work: o Direito e as novas tendências do Mundo do trabalho*. Retirado de <https://www.bas.pt/comunicacao/noticias/smart-work-direito-novas-tendencias-trabalho/>.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional (Tese de Dissertação de Mestrado em Psicologia)*. Instituto Universitário Ciências Psicológicas Sociais e de Vida [ISPA], Lisboa.
- Cronbach, J. M. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Decreto-Lei n.º10-A/2020, de 13 de março (2020). *Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19*. Diário da República, 1.ª série, 52, 22: Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto Presidente da República n.º14-A/2020, de 18 de março (2020). *Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública*. Diário da República, 1.ª série, 55, 13: Lisboa: Presidência da República.
- DGAEP. (2006). *Manual de Apoio ao Utilizador no Processo de Avaliação e Melhoria da Organização, com base na CAF*. Retirado de http://www.dgap.gov.pt/docs_down/caf_giq/estrutura_comum_avaliacaoCAF.htm.
- Diretiva do Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional n.º04/2020, de 12 de março (2020). *Plano de contingência ao coronavírus (PLACON SAUDES MAR)*.
- Faria, H. W. (2013). *O Processo de Trabalho e seus componentes*. Retirado de <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/4247.pdf>.
- Faria, E. (2016). *Trabalho tradicional X Trabalho Marketing Multinível*. Retirado de <https://farisi.wordpress.com/2016/02/28/trabalho-tradicional-x-trabalho-marketing-multinivel/>.



- Gil, S. I. (2015). *As perspetivas civis do contrato de trabalho - o teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol (Tese de Doutoramento de Direito Privado)*. Universidade da Corunã, Departamento de Direito Privado, Corunã.
- Gonçalves, A. R. (2012). *O Papel das TIC na Escola, na Aprendizagem e na Educação (Tese de Dissertação de Mestrado em O Papel das TIC na Escola, na Aprendizagem e na Educação)*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa [ISCTE - IUL], Lisboa.
- Kovács, I. (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.
- Lei n.º 07/2009, de 12 de fevereiro (2009). *Código do Trabalho*. Diário da República n.º 30/2009, 1.ª Série, 926-1029. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (2014). *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Diário da República, 1.ª Série, 3220-3304. Lisboa: Assembleia da República.
- Leontitsis, A., & Pagge, J. A. (2007). *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. Mathematics and Computers in Simulation*. Retirado de <https://doi.org/10.1016/j.matcom.2006.08.001>
- Marx, K. (2013). Processo de Trabalho e Processo de Valorização. Em K. Marx (Ed.), *O Capital: crítica da economia política (pp. 240-315)*. São Paulo: Boitempo.
- Moreira, F., & Vilaça, P. (2020). *Teletrabalho*. Carcavelos: Editora Self.
- Murteira, B. J. (1993). *Análise Exploratória de Dados. Estatística Descritiva*. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Niles, J. (1975). *Telecommunications and Organizational Decentralization*. IEEE Transactions on Communications, 23 (10), 1142-1147.
- Paulino, M., & Dumas-Diniz, R. (2020). *A Psicologia da Pandemia. Compreender e Enfrentar a COVID-19*. Lisboa: Pactor.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2009). *Análise Categórica, Árvores de Decisão e Análise de Conteúdo. Em Ciências Sociais e da Saúde com o SPSS*. Lisboa: Lidel.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 204/XXII/2020, de 19 de março (2020). *Estabelece medidas excecionais e temporárias durante a vigência do estado de emergência*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Serra, L. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos)*. Instituto Politécnico de Setúbal [IPS], Setúbal.
- Siegel, S. (1975). *Estatística não-paramétrica (Para as Ciências do Comportamento)*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Silva, A. R. (2013). *Modelos de Organização de Trabalho nas Empresas TIC Um Estudo de Caso (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos)*. Instituto Politécnico de Setúbal [IPS], Setúbal.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.
- Vicêncio, J. M. (2014). *Burocracia e Tecnologia. Um contributo para a eficiência e racionalização organizacional nas Forças Armadas (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014)*. Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Pedrouços.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.



Apêndice A – Questionário

Questionário

O presente questionário destina-se exclusivamente a fins de investigação, no âmbito da frequência do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) – Marinha, 1.^a edição, 2020/2021, no Instituto Universitário Militar (IUM), subordinado ao tema: A utilização do trabalho “resiliente” de forma continuada em conjugação com as formas tradicionais, presenciais, de exercício de funções.

O trabalho “resiliente” (*smartworking*) entende-se por métodos de “trabalho flexível/inteligente” a serem executados em qualquer lugar ou hora, com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e em regime de teletrabalho (trabalho à distância), neste sentido, será designado doravante como o trabalho não presencial (TNP).

O estudo é realizado pela ITEN AN Sara Eirô Pinto, que poderá contactar caso deseje colocar uma dúvida ou partilhar algum comentário, através do e-mail pinto.se@ium.pt. A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder às questões do questionário abaixo e poderá durar cerca de dez minutos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

Decorridos oito meses (março a novembro de 2020), desde a declaração do estado de emergência e de calamidade, na sequência da pandemia e da fixação do teletrabalho como modelo de TNP na prevenção e combate à pandemia COVID-19, surge este tema pertinente, face à experiência adquirida em organizações militares e face à continuidade na execução das funções. Assim, o modelo de trabalho adotado foi o TNP, sendo possível efetuar à distância em qualquer lugar ou hora com recurso às TIC.

Da experiência adquirida, neste período, pretende-se dar resposta ao principal problema de investigação que é saber: Qual a aplicabilidade do modelo de trabalho não presencial (TNP) em conjugação com o trabalho presencial nas Unidades em Terra na Marinha Portuguesa?

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder.



Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, pois não existem respostas corretas ou incorretas, nem boas ou más respostas. A sua colaboração é imprescindível para contribuir para esta pesquisa que se pretende, pertinente e relevante face ao objeto de estudo.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais sendo a adesão ao questionário voluntária.

☐ Declaro que me considero (a) esclarecido (a) sobre a presente investigação e aceito participar de forma voluntária.

Por favor, certifique-se de que tudo é preenchido.

Muito obrigada pela sua disponibilidade!

1. Questões Sociodemográficas e profissionais

- UEO: _____

- Idade: _____ (anos)

- Sexo: ☐ Feminino; ☐ Masculino;

- Categoria:

Oficial; ☐ Sargento; ☐ Praça; ☐ Técnico Superior ☐ Assistente Técnico;

Assistente Operacional; ☐ Especialista Informático; ☐ Técnico Informático;

- Anos de serviço na UEO: _____

- Anos de serviço na Marinha: _____

- Habilitações Literárias: _____



2. Questões sobre o Trabalho Não Presencial (TNP)

São seguidamente apresentadas várias questões sobre o TNP executado durante o período de confinamento provocado pela pandemia COVID-19.

1. No exercício das suas funções já conhecia o modelo de TNP?
 - Sim.
 - Não.
 - Não se aplica.
2. Pela sua experiência, os processos de trabalho que executa são compatíveis com aplicação do modelo de TNP?
 - Sim.
 - Se respondeu Sim, quer especificar, por favor? Resposta aberta _____
 - Não.
 - Se respondeu Não, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não se aplica.
3. Pela sua experiência, os processos de TNP que executa afetam a produtividade?
 - Sim.
 - Se respondeu Sim, quer especificar em que circunstâncias, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não.
 - Se respondeu Não, quer especificar em que circunstâncias, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não se aplica.
4. Durante este período, as tarefas executadas, foram:
Pode escolher mais que uma opção:
 - a) definidas por prioridade de execução;
 - b) cumpridas de acordo com os objetivos elencados superiormente;
 - c) executadas de acordo com as possibilidades decorrentes das limitações deste modelo TNP;
 - d) outra. _____



- e) não se aplica
5. Quais as ações ou medidas que efetuou para que conseguisse cumprir com os objetivos do trabalho em modelo TNP?
- Resposta aberta. _____
6. Durante a execução das tarefas de trabalho, neste período em TNP:
- Pode escolher mais que uma opção:
- a) permitiu a existência de alguma autonomia nos horários de trabalho.
 - b) sentiu alguma rigidez no controlo de execução do trabalho.
 - c) outra. _____
 - d) não se aplica.
7. A execução do seu trabalho está dependente de outras pessoas ou vice-versa?
- Sim.
 - Se respondeu Sim, quer especificar em que circunstâncias, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não.
 - Se respondeu Não, quer especificar em que circunstâncias, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não se aplica.
8. Sentiu alterações na execução do trabalho dependente de outras pessoas durante a vigência do modelo TNP?
- Sim.
 - Se respondeu Sim, quer especificar em que circunstâncias, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não.
 - Se respondeu Não, quer especificar em que circunstâncias, por favor? Resposta aberta. _____
 - Não se aplica.
9. Quais as principais diferenças, para si, ao nível da execução das tarefas, entre os processos em TNP e os processos em trabalho presencial?
- Resposta aberta. _____
10. Quais foram as ferramentas TIC que foram utilizadas para trabalhar em TNP?
- Pode escolher mais que uma opção:



- a) E-mail;
- b) Computador/Portátil;
- c) VPN;
- d) *Microsoft Teams*;
- e) Telemóvel serviço;
- f) Outras. _____
- g) Não se aplica.

11. Quais as ferramentas TIC que sentiu necessidade que fossem implementadas?

- Resposta aberta.

12. Quais foram, para si, as maiores dificuldades sentidas sobre a conciliação entre o equilíbrio familiar e o profissional em TNP?

- Resposta aberta. _____

13. Quais foram, para si, as maiores vantagens sentidas sobre a conciliação entre o equilíbrio familiar e profissional?

- Resposta aberta. _____

14. Como se adaptou, durante a fase do confinamento em TNP, entre as tarefas de trabalho, de lazer e descanso?

- Bem.
- Se respondeu Bem, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Mal.
- Se respondeu Mal, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não se aplica.

15. Durante a fase do confinamento em TNP, as tarefas de trabalho foram satisfatórias para si?

- Sim.
- Se respondeu Sim, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não.
- Se respondeu Não, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não se aplica.

16. Durante a fase do confinamento em TNP, as tarefas de trabalho foram limitadas por fatores externos (por exemplo, acompanhamento apoio escolar dos filhos, incerteza na resolução da pandemia, entre outros)?



- Sim.
- Se respondeu Sim, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não.
- Se respondeu Não, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não se aplica.

17. O volume de trabalho, durante a fase do confinamento em TNP, foi superior?

- Sim.
- Se respondeu Sim, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não.
- Se respondeu Não, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não se aplica.

18. Que oportunidades identificou, a nível pessoal, neste modelo em TNP?

- Resposta aberta. _____

19. Que limitações identificou, a nível pessoal, neste modelo em TNP?

- Resposta aberta. _____

20. Que oportunidades identificou, a nível profissional, neste modelo em TNP?

- Resposta aberta. _____

21. Que limitações identificou, a nível profissional, neste modelo em TNP?

- Resposta aberta. _____

22. Gostaria de trabalhar, se possível, em TNP em conjugação com TP, mesmo num contexto não pandêmico?

- Sim.
- Se respondeu Sim, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não.
- Se respondeu Não, quer especificar, por favor? Resposta aberta. _____
- Não aplicável.

23. Em que situações, de acordo com a sua experiência, o modelo de TNP, pode ser aplicado, para cumprir com os objetivos da Marinha Portuguesa

Pode escolher mais que uma opção:

- a) esporadicamente em situações de confinamento provocado por doenças/pandemias;
- b) de forma contínua. Em que situações? Resposta aberta. _____



A utilização do trabalho resiliente de forma contínua, em conjugação com as formas tradicionais, presenciais, de exercícios de funções

- c) em casos específicos ou excecionais. Resposta aberta. _____
- d) outras situações. Quais? _____
- e) não é aplicável. Porquê? _____

24. Em geral, na sua opinião, o modelo de TNP pode ser aplicado em conjugação com o trabalho presencial numa unidade em terra da Marinha Portuguesa?

- Sim.
- Não.
- Resposta aberta. _____

Observações e Comentários:

Muito obrigada pela sua disponibilidade!



Apêndice B – Resumo do tratamento do questionário da QD2

A adoção do TNP por parte dos RH requer ações ou medidas para que seja possível cumprir os objetivos definidos, os argumentados apresentados referem que para operacionalizar a execução do TNP são necessárias ferramentas TIC, nomeadamente através do computador com ligação à *internet* que permite o acesso à VPN e ao e-mail. É igualmente referido que são efetuados contactos frequentes com os subordinados e chefes, bem como reuniões periódicas.

No Gráfico 21 constata-se que durante a execução das tarefas em TNP existe autonomia nos horários de trabalho.

Durante a execução das tarefas de trabalho, neste período em TNP:

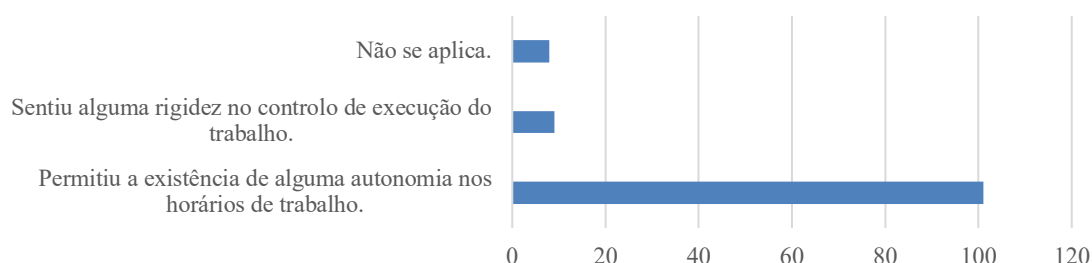


Gráfico 21 – Execução tarefas TNP

Através dos resultados representados no Gráfico 22 é possível constatar que durante o período de confinamento, as tarefas executadas foram cumpridas de acordo com os objetivos elencados superiormente e definidas por prioridade de execução.

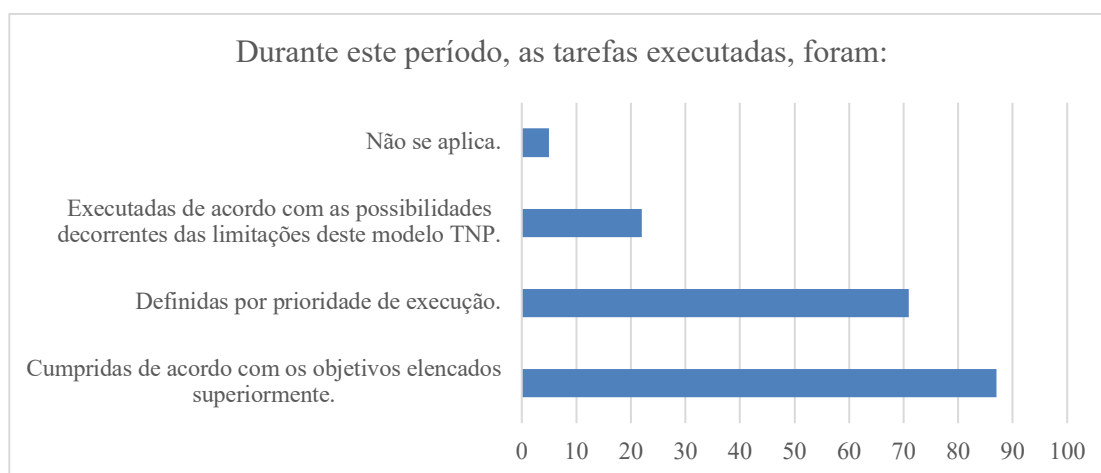


Gráfico 22 – As tarefas executadas TNP



Relativamente à intervenção de terceiros na execução das tarefas, é questionado se existe dependência de outras pessoas ou vice-versa, sendo que 81% (88) respondem que existe, uma vez que o trabalho é realizado em equipas e que há tarefas partilhadas, é referido também que para além do trabalho em equipa com os seus pares, subordinados e chefia, existe troca de informação entre seções e outras unidades. Dos 16% (17) dos(as) inquiridos(as) que referem que não existe dependência de outras pessoas na execução do trabalho, justifica-se por executarem trabalhos autónomos e que não dependem de terceiros (Gráfico 23).

A execução do seu trabalho está dependente de outras pessoas ou vice-versa?

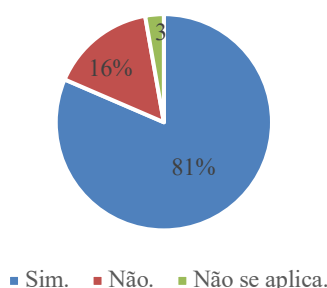


Gráfico 23 – Execução trabalho depende outras pessoas

É inquirido se sentiram alterações na execução do trabalho dependente de terceiros, 62% (67) assinalam que não, e revelam que o trabalho é o mesmo e não foram notadas diferenças, outros revelam que como existe uma maior disponibilidade para o trabalho as respostas são recebidas atempadamente. Em oposição, 30% (32) dos(as) inquiridos(as) assumem que existiram alterações, nomeadamente atraso nas tarefas e uma menor rapidez nas respostas solicitadas (Gráfico 24).

Sentiu alterações na execução do trabalho dependente de outras pessoas durante a vigência do modelo TNP?

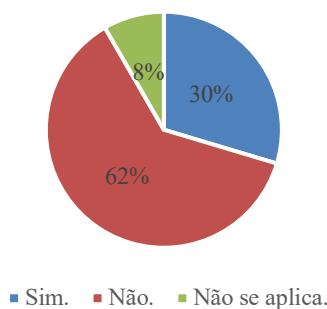


Gráfico 24 – Alterações execução trabalho



Apêndice C – Resumo do tratamento do questionário da QD3

O TNP não é um modelo recente, no entanto, só é aplicado para a grande maioria dos militares e civis da MP, aquando da aplicação do Plano de Contingência à COVID-19⁴, neste contexto, é questionado se no decorrer das funções já era conhecido este modelo e 52% (56) afirma que sim em oposição aos 45% (49) dos(as) inquiridos(as) que menciona que não conhecia (Gráfico 25).

No exercício das suas funções já conhecia o modelo de TNP?

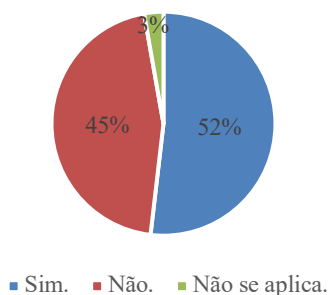


Gráfico 25 – Conhecimento TNP

Quando questionados se existiram fatores externos que limitassem a execução em TNP, 49% (53) respondem que não, em que argumentam que como vivem sozinhos, não tem filhos ou que os filhos já são autónomos, não existiram limitações. Por outro lado, 40% (12) expõe que existiram fatores externos, nomeadamente o acompanhamento escolar aos filhos o que limita a execução em TNP (Gráfico 26).

⁴ Diretiva do CEMA e AMN, n.º 04/2020, de 12 de março 2020



Durante a fase do confinamento em TNP, as tarefas de trabalho foram limitadas por fatores externos?

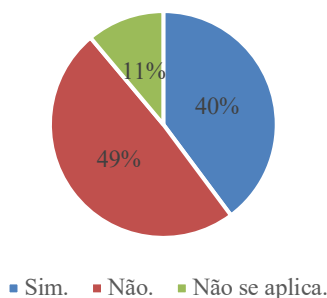


Gráfico 26 – Trabalho limitado por fatores externos

O Gráfico 27 apresenta os resultados obtidos, a partir da questão que é colocada sobre em que situações é que o modelo TNP pode ser aplicado para cumprir com os objetivos da MP, constata-se que existe um equilíbrio nas respostas obtidas, entre a aplicação do TNP em casos específicos ou excecionais e o TNP de forma contínua.

As justificações dadas para a aplicação do TNP em casos específicos ou excecionais prendem-se com a viabilidade dos processos que executam sempre enquadráveis com o TNP sem que exista uma perda da produtividade. As outras justificações são em situações de assistência à família, apoio a filhos menores de 12 anos, doença crónica ou alguma limitação física.

Os argumentos apresentados para a aplicação do TNP de forma contínua, referem que deve ser conjugado com o TP e para processos passíveis de ser executados em TNP, nomeadamente processos administrativos e em processos em que o trabalho é executado exclusivamente através do computador.

Em que situações, de acordo com a sua experiência, o modelo de TNP, pode ser aplicado, para cumprir com os objetivos da Marinha Portuguesa?

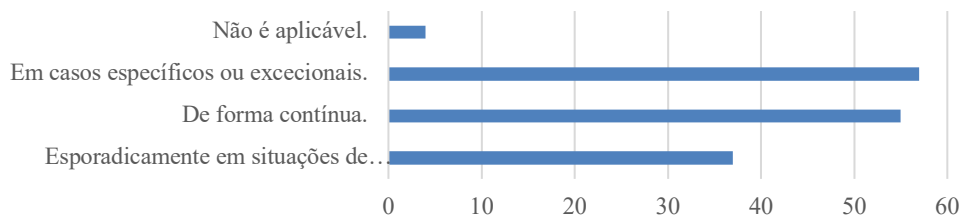


Gráfico 27 – Situações em que pode ser aplicado TNP



Anexo A — Tabela do Qui-Quadrado

ν	$\chi^2_{.005}$	$\chi^2_{.01}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.05}$	$\chi^2_{.10}$	$\chi^2_{.25}$	$\chi^2_{.50}$	$\chi^2_{.75}$	$\chi^2_{.90}$	$\chi^2_{.95}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.99}$	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.999}$
1	,0000	,0002	,0010	,0039	,0158	,102	,455	1,32	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88	10,8
2	,0100	,0201	,0506	,103	,211	,575	1,39	2,77	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6	13,8
3	,0717	,115	,216	,352	,584	1,21	2,37	4,11	6,25	7,81	9,35	11,3	12,8	16,3
4	,207	,297	,484	,711	1,06	1,92	3,36	5,39	7,78	9,49	11,1	13,3	14,9	18,5
5	,412	,554	,831	1,15	1,61	2,67	4,35	6,63	9,24	11,1	12,8	15,1	16,7	20,5
6	,676	,872	1,24	1,64	2,20	3,45	5,35	7,84	10,6	12,6	14,4	16,8	18,5	22,5
7	,989	1,24	1,69	2,17	2,83	4,25	6,35	9,04	12,0	14,1	16,0	18,5	20,3	24,3
8	1,34	1,65	2,18	2,73	3,49	5,07	7,34	10,2	13,4	15,5	17,5	20,1	22,0	26,1
9	1,73	2,09	2,70	3,33	4,17	5,90	8,34	11,4	14,7	16,9	19,0	21,7	23,6	27,9
10	2,16	2,56	3,25	3,94	4,87	6,74	9,34	12,5	16,0	18,3	20,5	23,2	25,2	29,6
11	2,60	3,05	3,82	4,57	5,58	7,58	10,3	13,7	17,3	19,7	21,9	24,7	26,8	31,3
12	3,07	3,57	4,40	5,23	6,30	8,44	11,3	14,8	18,5	21,0	23,3	26,2	28,3	32,9
13	3,57	4,11	5,01	5,89	7,04	9,30	12,3	16,0	19,8	22,4	24,7	27,7	29,8	34,5
14	4,07	4,66	5,63	6,57	7,79	10,2	13,3	17,1	21,1	23,7	26,1	29,1	31,3	36,1
15	4,60	5,23	6,26	7,26	8,55	11,0	14,3	18,2	22,3	25,0	27,5	30,6	32,8	37,7
16	5,14	5,81	6,91	7,96	9,31	11,9	15,3	19,4	23,5	26,3	28,8	32,0	34,3	39,3
17	5,70	6,41	7,56	8,67	10,1	12,8	16,3	20,5	24,8	27,6	30,2	33,4	35,7	40,8
18	6,26	7,01	8,23	9,39	10,9	13,7	17,3	21,6	26,0	28,9	31,5	34,8	37,2	42,3
19	6,84	7,63	8,91	10,1	11,7	14,6	18,3	22,7	27,2	30,1	32,9	36,2	38,6	43,8
20	7,43	8,26	9,59	10,9	12,4	15,5	19,3	23,8	28,4	31,4	34,2	37,6	40,0	45,3
21	8,03	8,90	10,3	11,6	13,2	16,3	20,3	24,9	29,6	32,7	35,5	38,9	41,4	46,8
22	8,64	9,54	11,0	12,3	14,0	17,2	21,3	26,0	30,8	33,9	36,8	40,3	42,8	48,3
23	9,26	10,2	11,7	13,1	14,8	18,1	22,3	27,1	32,0	35,2	38,1	41,6	44,2	49,7
24	9,89	10,9	12,4	13,8	15,7	19,0	23,3	28,2	33,2	36,4	39,4	43,0	45,6	51,2
25	10,5	11,5	13,1	14,6	16,5	19,9	24,3	29,3	34,4	37,7	40,6	44,3	46,9	52,6
26	11,2	12,2	13,8	15,4	17,3	20,8	25,3	30,4	35,6	38,9	41,9	45,6	48,3	54,1
27	11,8	12,9	14,6	16,2	18,1	21,7	26,3	31,5	36,7	40,1	43,2	47,0	49,6	55,5
28	12,5	13,6	15,3	16,9	18,9	22,7	27,3	32,6	37,9	41,3	44,5	48,3	51,0	56,9
29	13,1	14,3	16,0	17,7	19,8	23,6	28,3	33,7	39,1	42,6	45,7	49,6	52,3	58,3
30	13,8	15,0	16,8	18,5	20,6	24,5	29,3	34,8	40,3	43,8	47,0	50,9	53,7	59,7
40	20,7	22,2	24,4	26,5	29,1	33,7	39,3	45,6	51,8	55,8	59,3	63,7	66,8	73,4
50	28,0	29,7	32,4	34,8	37,7	42,9	49,3	56,3	63,2	67,5	71,4	76,2	79,5	86,7
60	35,5	37,5	40,5	43,2	46,5	52,3	59,3	67,0	74,4	79,1	83,3	88,4	92,0	99,6
70	43,3	45,4	48,8	51,7	55,3	61,7	69,3	77,6	85,5	90,5	95,0	100	104	112
80	51,2	53,5	57,2	60,4	64,3	71,1	79,3	88,1	96,6	102	107	112	116	125
90	59,2	61,8	65,6	69,1	73,3	80,6	89,3	98,6	108	113	118	124	128	137
100	67,3	70,1	74,2	77,9	82,4	90,1	99,3	109	118	124	130	136	140	149

Fonte: Siegel (1975)